

РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПРИ ЗАСТОСУВАННІ НА ПІДПРИЄМСТВІ СИСТЕМИ ГРЕЙДУВАННЯ

Брік С. В., канд. екон. наук, Фролов О. О., магістр, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Пропонується розробити стратегію діяльності підприємства та визначити пріоритети на наступний період за визначеними напрямками:

1. Збільшення обсягів реалізації продукції, робіт, послуг (продажів).
2. Збільшення доходності реалізації продукції, робіт, послуг (продажів).
3. Визначені пріоритети діяльності підприємства:
 - сервісний продукт (монтаж та обслуговування реалізованого обладнання);
 - оптимізація витрат;
 - розширення замовлень (якщо клієнт замовив одну номенклатуру товарів, то йому пропонуються суміжні товари).

Одним з інструментів реалізації даної стратегії діяльності підприємства є зміна системи мотивації співробітників.

При розробці запропонованої нової стратегії діяльності підприємства стало ясно, що найбільшою проблемою в діяльності підприємства є продаж готової продукції, вірніше підвищення доходності від торговельної діяльності. Для реалізації цієї частини стратегії пропонується нова система мотивації співробітників відділу збуту, заснована на визначенні профілю посади.

Визначимо сутність поняття «профіль посад» та наведемо основні підходи до його розробки.

Профіль посади оцінюється за критеріями:

- оцінка відповідності досвіду кандидата функціональним обов'язкам і зонам відповідальності;
- оцінка особистих компетенцій;
- оцінка професійних компетенцій.

Профіль посад – це стандарт роботи підприємства, відповідно до якого

визначають:

- цілі посади,
- критерії досягнення результату,
- основні функції, повноваження, взаємодії з іншими співробітниками і підрозділами,
- рівень компетентності;
- систему оплати за досягнення поставлених цілей.

Даний підхід дає можливість керівникам підприємства каскадувати цілі підприємства і свого напрямку до кожної посади у своїй зоні відповідальності.

Що дає розробка функціональних обов'язків керівнику:

1. Можливість для керівника і підлеглого об'єднати в одному документі очікування від співробітника в результатах, функціях, компетенціях і спиратись на нього протягом року.

2. Підстава для формування плану розвитку для співробітника.

3. Підстави для обговорення рівня заробітної плати.

4. Можливість створити умови для самостійної оцінки співробітником своєї роботи і коригування дій.

5. Однакове розуміння з відділом кадрів у процесі пошуку та відбору кандидатів, прийняття рішень щодо зміни функціоналу, навчання, системи оплати, звільнень.

6. Можливість легко пояснити співробітникам зони відповідальності і, відповідно, взаємозв'язки між один одним.

Структура профілю посади:

1. мета посади;
2. цільові показники (результати, з яких складається мета і критерії оцінки результату);
3. функції (які є обов'язковими для виконання на даній посаді);
4. повноваження;
5. внутрішні взаємодії;
6. компетенції, необхідні для роботи;
7. система оплати праці;
8. підпорядкованість.

Основні переваги використання даного підходу щодо розробки функціональних обов'язків співробітників підприємства:

1. профілі посад закладаються в основу створення оголошення про вакансії й об'єднання (узгодження) критеріїв відбору між керівником і відділом кадрів;

2. профілі посад видаються і обговорюються з усіма новими співробітниками при прийомі на роботу (або переміщенні) разом з планом введення в посаду (без системи оплати на початковому етапі);

3. профіль посад використовується на атестації, як основа для єдиного розумінні планки відповідності співробітника.

Підведення підсумків на підставі профілю посади:

- Підсумки місяця

1. Оцінка результатів, співвідношення з цілями.

2. Отримання від співробітника переліку дій, що дозволяють досягти результатів і термінів для досягнення (якщо цілі не виконані на 100%).

3. Отримання запиту на області, в яких необхідна допомога/підтримка.

- Підсумки року:

1. Оцінка результатів, об'єднання з керівником підрозділу.

2. Оцінка рівня співробітника на підставі результатів і компетенцій.

Визначення позитивних змін.

3. Визначення та забезпечення прийняття зон розвитку на наступний рік.

Складання плану розвитку.

Що можна включити в план зони розвитку:

- заходи, направлені на навчання, підвищення кваліфікації співробітників (зовнішні і внутрішні);

- постановка індивідуальних цілей;

- індивідуальна система мотивації і/або оплати.

Виходячи з викладеного, визначимо профіль посади «менеджер зі збуту».

Мета посади «менеджер зі збуту» – виконання плану реалізації продукції у вартісному вираженні.

Цільові показники за посадою:

- дотримання правил роботи з дебіторської заборгованості;

- виконання плану продажів за місяцями, кварталами;

- досягнення проценту планової націнки.

Система оплати праці:

Базова винагорода (оклад на основі грейдів) + Преміальна винагорода (мотивація)

Що є базою для розрахунку:

- сума продажу стандартних продуктів;

- торговельна націнка від продажу стандартних продуктів;

- сума продажу пріоритетних продуктів;

- торговельна націнка від продажу пріоритетних продуктів.

Які продукти є пріоритетними визначено в стратегії діяльності підприємства.

Запропоновані проценти мотивації за видами реалізованої продукції визначені, виходячи з прайсу, розробленої системи знижок для покупців та аналізу продажів попередніх та очікуваних періодів.

Таким чином, якщо базова винагорода менеджера зі збуту складає 4900,00 (відповідно до присвоєного 14 грейду), то преміальна винагорода для менеджера зі збуту, розраховується за формулою 1:

$$ПВ = БВ \times П \times К_{\text{стат/індив}}, \quad (1)$$

де БВ – базова винагорода за грейдом; П – процент премії; К_{стат/індив} - коефіцієнт виконання статистичних або індивідуальних показників за посадою.

Вона складатиме:

$$ПВ = 4900 \times 0,075 \times 0,88 = 323,40 \text{ грн.}$$

Це в 5,5 разів менше, ніж преміальна винагорода, розрахована за новою системою мотивації. Вже цей факт говорить на користь застосування даної системи мотивації.

Список використаних джерел:

1. Мартынов К. // Кадровый менеджмент. – 2006. – №9. – Стоит ли грейдинг выделки [Електронний ресурс] /Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/57505>
2. Побудова системи грейдів своїми силами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekryting/4429-pobudova-sistemi-grejddiv-svojimi-silami>